

《論 説》

ベンチャー創業期の信頼構築の糸口

—市場型ビジネスのケース—

北 真 収

1. はじめに
2. 信頼に関する先行研究
3. 買い手・売り手との信頼構築の検討
4. 事例調査
5. 考 察
6. 結 論

1. はじめに

起業は社会や経済の活力を生み出す源である。しかし、日本ではここ数年、開業率は低水準にとどまっている。

一般的に、ベンチャービジネスはリスクを覚悟しつつも、冒険心を持って挑戦する事業と理解されている。ここでのリスクとは、資産（資本）を失い、倒産することである。しかし、一方で、成功すれば投資した資金が、その何倍にも増える可能性はある。資金供給者からみれば、創業間もない企業は信用力がない、企業の資産評価が困難、投資家と起業家の情報の非対称性（asymmetric information）が大きいことから投資や融資に踏み切れない。

ベンチャー企業とは、新たな繋がりを求める起業家活動（entrepreneurship）を通じて革新的な製品・サービス、あるいは既存の製品・サービスの新しい組み合わせを生み提供する企業であると定義しよう。本質的な特徴は多産多死といわれる。多死とは生物現象という自然淘汰と同じメカニズムが働いた結果にたとえられる。

ところで、ビジネス形態には大きく分けて3つの類型がある。プロジェクト型、フロー型、市場型である。プロジェクト型は基本的には受注産業で、フロー型は製品・サービスを大量に見込み生産し、事業規模が大きい。一方、市場型は製品・サービスの買い手と売り手を結び付ける仕組みを持つ。

受注生産、見込み生産の例は、従来から数多く見られるが、市場型は比較的に新しい。また、技術というよりも仕組みの観点に着目すれば、効率的で革新的な製品・サービスを生み出す余地がある。本稿では、ベンチャービジネスという枠組みの中で、市場型ビジネス、その主体となるサービス系ベンチャー企業に注目する。

ベンチャービジネスなどのように社会的不確実性の高い状況下では、たとえば、信頼はリスク評定を低減させる要因になると同時に、交渉の潤滑油としての役割を果たすといわれる（Ouchi, 1981; 山岸, 1998）。信頼が不確実さに起因するリスクを担保し、社会的交換を促進する作用を持っている。

市場型ビジネスでは、理想的には買い手と売り手の信頼関係を作らなければならない。両者を結び付ける主体がベンチャー企業であれば、信頼構築の意義はいっそう大きく、事業化への道は平坦ではない。一般的に、ベンチャー企業は社会や市場で認知されている訳ではないので、ゼロの状態から信頼を築き上げることになる。

本稿では、ベンチャー企業がスタートアップ期に買い手と売り手との間で早期に信頼を構築する糸口について検討を行い、実務上有益な示唆を得ることを研究の目的とする。早期の信頼とは、模倣されやすいサービス業にあって、追従してくる同業者との競争上、信頼構築にはスピード感が求められることを意味している。

本稿は次のように構成されている。第2節では、信頼に関する先行研究を検討し、本研究の論点を示す。第3節では、ベンチャー企業の信頼関係の構築に関するリサーチ・クエスチョンを提示する。第4節では、3つの事例について説明する。第5節では、事例における信頼関係を分析し、結果の妥当性や意義などについて考察し、最後に第6節で本稿を要約し今後の課題にふれる。

2. 信頼に関する先行研究

2-1. 信 頼

信頼とは与えられている量を超過して引き出された情報である。信頼を寄せる者は、十分に詳しく、完全に、信憑性をともなっていないにせよ、一定の基本的な特徴に関しては事態に通じており既に一定の情報を得ている、ということが信頼の基盤であるとされる（Luhmann, 1973）。山岸（1998）は、信頼を道徳的社会秩序の存在に対する期待として捉え、信頼の分類・定義を次のように示している。

一般的に言われる信頼は広義の信頼である。広義の信頼は相手が自分を搾取しないだろうという期待である。ただし、この広義の信頼は、能力に対する期待と意図に対する期待の2つで構成される。能力に対する期待とは、相手がやるといったことを実行できる能力を持っているという期待であり、意図に対する期待とは、相手がやるといったことに対しやる気があるという期待である。

信頼される側の属性である信頼性でいえば、1つが能力の信頼性である。もう1つは意図の信頼性である。前者は信頼される側が信頼に応えるのに必要な技能や専門的知識などを持っているか、後者は十分に動機や目的を持っているかを問題にする。

また、意図に対する期待は、信頼と安心に分類できる。この信頼とは相手の誠実性・倫理観・人間性などに基づく協力行動への期待であり、安心は相手にとっての損得勘定に基づく協力行動への期待である。

さらに、誠実性などの信頼も一般的信頼と情報依存的信頼に分類できる。一般的信頼は、他者の誠実性の信頼のデフォルト値（他に判断材料がないときに用いる値）である。また、情報依存的信頼とは、特定の相手に対する情報に基づく誠実性の信頼であり、社会的不確実性が存在する中で相手を信

頼しようと思えば、信頼性を判断できるような情報を得る必要がある。

2-2. 威嚇・制裁としての信頼

なぜ人々は信頼に値する行動をとるのだろうか。Hardin (1991, 1992) は、信頼とはカプセル入りの利益 (encapsulated interest) であると主張する。ある相手に対してある行動をとるだろうという信頼を持つのは、相手の自己利益が行動によりもたらされる場合である。人々が信頼に値する行動をとるのは、そうすることが彼ら自身の利益になるからだという原理をその根底に持つ。

山岸 (1998) は、世の中に信頼が存在するのは、社会には信頼されたほうが自分にとっての利益が大きい状況が存在するからであり、また、そのような状況では自己利益を追求する人々が、自ら進んで人質を提供することにより、相手を信頼させるに足る証拠を作り出すからであると指摘する。信頼できる状態を生み出すための人質の提供を自ら進んで行うことで、信頼を裏切ると自分自身の利益が損なわれてしまう状態を作り出す。人質は望ましくない行動をとると自分自身に降りかかってくる損失のことである。

合理性のみで信頼を分析するゲーム理論では規範意識を持ち出さなくても、相互に信頼する状態が理論的に導かれる。これは、最初から協力するつもりではないという意味で社会規範や規範意識に依拠しない信頼であり、互いに信頼しなければ損失を被るという威嚇と、実際に信頼しなければ損失を受けるという制裁を含意した信頼である。これは、関係準レント (最低賃金の超過部分) の喪失を互いの威嚇・制裁の手段にしているという点で双方向性に基づいた信頼である (森田, 1996)。

たとえば、人質という特殊投資がなされた場合、一方の取引当事者の非協力的行動は利得を減じるという威嚇が発生し、結果的に協力的行動がとられる (Williamson, 1983)。人質を出すことにより交換関係における誘因構造が変化し、相手を裏切ると裏切った当人が損をするようになるので、協力的行為に対する期待が高くなる (Schelling, 1960)。裏切ることの誘因をなくすことで社会的不確実性を除去し、相手側は裏切ることはないだろうと期待するようになる。

ここで示した信頼は前項で述べた安心に相当し、合理的な信頼を意味している。

2-3. 情報に着目した信頼

期待から成る信頼の判断を行うための情報に着目する。前述した情報依存的信頼 (information-based trust) は、相手が自分に対して持っている特別な感情や愛情に関する情報を基にして期待する人間関係の信頼、長年の付き合いなどから得られる本人からの個別の情報を基に期待する個別的信頼、社会的地位や役割、資格などのカテゴリー的な情報を基に期待するカテゴリー的信頼に分類される。これらの情報には、本人からもたらされる直接的な情報の場合のみではなく、本人以外から得られる間接的な情報の場合を含めている (山岸, 1998)。

Rousseau *et al.* (1998) は、信頼される側の属性である信頼性について4つのタイプを示しているが、¹ この中で、相関的信頼性は、信頼する側と信頼される側との間の時間的相互作用に重点を置いている。相互関係の中から信頼する側が手に入れる情報が信頼性の基をなす。

信頼はその発生背景によって認知的信頼と感情的信頼に分けられる (Johnson-George & Swap,

1982)。² 認知的信頼は、期待—実行の図式によって形成される信頼であるのに対して、感情的信頼は感性的情報に基づくとされ、認知的信頼とは異なり、必ずしも実行の認知が必要ではない。合理的側面以外によって決定される信頼であり、交換行為発生の前段階あるいは初期段階においても形成される信頼である（和田, 1998）。

信頼には情報が重要な役割を果たすことを考えれば、自分にとって有利な情報が流通するように社会的環境を整えることが求められる。環境の整備には、本人から発信された情報だけでなく、本人以外から得られる間接的な情報の役割も考慮する必要がある（北見, 2009）。

ここで示した信頼は誠実性などの信頼に相当し、非合理的な信頼を意味している。一定の情報を基にして信頼の判断を得ながらそれを積み重ねる観点に立てば情報依存的信頼や相関的信頼が、また、感性的情報を基に時間をかけずに一気に信頼を築く観点からみれば感情的信頼が、非合理的な信頼の構築を検討する上で、1つの手がかりを示してくれる可能性はある。

3. 買い手・売り手との信頼構築の検討

市場型ビジネスでのサービス系ベンチャー企業の信頼構築について、第2節で示した人質供出、情報発信の点から考えてみる。

3-1. 人質供出による信頼

信頼はどのように構築されるのか。1つは取引を繰り返すことによって構築される信頼で、これが企業間のリスクの低減や取引の円滑化につながる。いわゆる、認知的信頼である。ところが、未だ取引を行ったことがないベンチャー企業と取引する場合は、どのようにして信頼を判断するのかが問題である。ここで、信頼に影響を与える要因の1つがリスクの担保である。具体的には、取引の保証の存在、取引が約束通り行われなかった場合に社会的な企業価値が毀損されるような制裁システムなどである。このため、ベンチャー企業は人質を差し出すことによって取引を保証することになる。

社会的な不確実性を抱かれるベンチャー企業は、中古車にたとえることができる。中古車市場では販売店と買い手（需要側）との間に情報の非対称性があり、買い手はそのことを知っているため、問題のある可能性を考慮に入れた上で値段の交渉をする（山岸, 1998）。中古車に対して十分な保証がつけられれば、買い手は安心して中古車を買うことができ、結局は販売店にとっても利益になる。人質の供出が相手に安心を与え、相手が抱いている社会的な不確実性を低下させる。誘因の構造としては、初期には非協力の誘因が存在する状態である。しかし、自発的な人質供出によって、時間的推移とともに、協力の誘因が生じる状態へと変化する（中谷内, 渡部, 2005）。人質供出は、コストを要していることがわかる自発的な行為である必要がある。

売り手（供給側）との関係も同様に考えられる。市場型ビジネスでは、売り手が買い手の信頼を得ることが重要になるが、両者を結び付ける事業主体であるベンチャー企業は、買い手だけでなく、売り手にも深くコミットする必要がある。なおかつ、買い手に対する売り手の信頼性を一定水準にまで引き上げる努力が要求される。具体的には、買い手に対してと同様に、売り手にも人質を供出して合

理的信頼を得る。同時に売り手の量的・質的な充実を促して、買い手を保証する仕組みを作る。

人質供出による信頼は、機会主義的行動の抑制という意味で効率性と結び付いている。しかし、人質による拘束は一時的である (Williamson, 1979)。人質供出では、信頼することそのものは、単に相手が信頼に値することの反映としての意味しか持っていない。他人から信頼されるようになることで得をする可能性は考慮されているが、相手の自己利益の客観的判断を超えた水準で相手を信頼することで得をする可能性は考慮されていない。この超えた部分が相手の善意あるいは人間性に対する期待である (山岸, 小見山, 1995)。

売り手の量的・質的な充実を促して買い手の信頼を得るようにするには、ベンチャー企業は売り手との間で、客観的判断を超えた期待としての信頼、つまり非合理的信頼を築くことも重要になる。この点は次で検討することにしよう。

3-2. 情報発信による信頼

2節で述べたように、Luhmann (1973) も複雑性を縮減する社会メカニズムとしての信頼について、情報の役割の重要性を示唆している。また、信頼形成について信頼の情報依存性 (山岸, 1998) に関連したアプローチが考えられる。そこで、情報の発信の視点から検討する。

ベンチャー企業に対する情報の非対称性を解消する方策の1つがシグナリングである。これは、契約・取引する前に、情報の受け手が情報の出し手のタイプを正確に知らないとき、情報の出し手が何らかの指標をシグナルとして情報の受け手に伝えることである。たとえば、企業の売上を増やすには、自らの製品・サービスが良質であることを示すために、抽象的ではなく客観的なシグナルを発して顧客に知らせる必要がある。

また、信頼は認知のバイアスでもある (山岸, 小見山, 1995) ところから、ヒューリスティックスに関連する。シグナルなどの情報の処理過程の1つにヒューリスティック (heuristic) 処理がある。これは、相対的に迅速、簡便で、表層的でトップダウン的な処理であり、カテゴリー化、ステレオタイプなど単純な手がかりに頼った処理で、自動的過程処理とも呼ばれる。情報を入念に吟味するための動機、時間、能力が不足している場合は体系的ではないヒューリスティック処理が行われる。信頼は情報処理の単純化でもあるとされる (Luhmann, 1979)。そこで、ヒューリスティック処理で信頼として判断されやすい情報やシグナルについて考えてみる。

医者や弁護士など社会的地位や役割、資格といった特定のカテゴリーに属することを知らせるカテゴリー的な情報をもとに期待するのがカテゴリー的信頼である。また、相互作用が感情の発生をもたらす感情的要因を多く含むと相関的信頼が生まれる。

社会的不確実性が存在する中で、相手を信頼しようと思えば、カテゴリー情報やどのくらい頼りになるかの情報を得なければならない。これらの情報はシグナルとして、ある事象がどれくらいそのカテゴリーの概念や典型例に近いかに基づいて事象の生起確率を判断する代表的ヒューリスティックによって信頼性が判断される (Kahneman & Tversky, 1972)。

感情的な信頼というのは、合理的側面以外によって決定され、交換行為が行われる前であってもリスクをいとわずコミットする信頼である。消費者の価値観やライフスタイルが他者のそれと類似して

いると感じたときに感情的信頼が発生しやすく、一気に生まれる（和田,1998）。感性的情報はシグナルとして、あのひと私は同じ価値観を有していると感じる価値の類似性ヒューリスティックによって信頼性が判断されやすい（Earle,2010）。また、一気に信頼を形成するという点でも注目される。

買い手や売り手に対する人質の供出による合理的信頼の限界を補うものとして、ヒューリスティック処理で信頼として判断される特定のカテゴリー情報や感性的情報を発信することが信頼の構築に貢献する。

3-3. リサーチ・クエスチョン

市場型ビジネスでは、ベンチャー企業は信頼を得るために買い手、売り手に自主的に人質を差し出して保証する。しかし、コストなどの負担を要する人質だけでは一時的措置に過ぎず、また、参入が容易で競争の激しいサービス業の場合は模倣される。もしも、ヒューリスティック処理で信頼として判断される情報を発信して、人質供出がもたらす合理的信頼の限界を補完することができれば、継続的に信頼を得られる可能性がある。

模倣障壁の低いサービス業において、これが信頼構築で一步抜きん出る工夫でもある。そこで、市場型ビジネスの場合のリサーチ・クエスチョン（RQ）を以下に提示する。

RQ：買い手とベンチャー企業の信頼の程度は、実は、売り手とベンチャー企業との信頼関係に依存するのではないか。

そこに注目すれば、売り手との信頼は、人質の供出に加えて信頼のシグナルとなるような情報を組み合わせれば高まる。このとき、どのような情報をどのように組み合わせれば大きな効果を生むのか。

4. 事例調査

パソナ、ブックオフ、リブセンスの3社のスタートアップ期を調査する。パソナは人材派遣事業、ブックオフは新古書販売、リブセンスは成功報酬型のアルバイト情報サイト運営という当時において斬新なサービスを生み出していた。本稿のベンチャー企業の定義に適合した企業群であり、提供するサービスは上手く事業機会を捉えることができた。3社は創業時期が70～80年代、90年代、2000年以降にそれぞれ分かれる。各社のスタートアップ期は次の通りである。

表1 調査対象の概要

	パソナ	ブックオフ	リブセンス
創業者	南部靖之氏	坂本孝氏	村上太一氏
創業時年齢	24歳	50歳	19歳
前 職	大学に在籍中	自営業（中古ピアノ販売）	大学に在籍中
創業時期	1976年	1990年	2006年
事業内容	人材派遣事業	新古書チェーン店	アルバイト情報サイト運営
上場時期	2001年	2004年	2011年

パソナ／南部靖之氏

パソナは、南部靖之氏が1976年に人材派遣事業を業務として株式会社テンポラリーセンターを設立したことに始まる。2000年、株式会社パソナに改称。2001年には、大阪証券取引所ナスダック・ジャパン市場（現ヘラクレス）に上場し、2003年、東京証券取引所市場第一部に上場した。³

南部氏は、大学在学中、「家庭の主婦の再就職を応援したい」という思いで卒業を一月後に控えた76年2月に人材派遣会社を設立した。忙しい時期に人を雇いたい会社と、働きたくても働く職場のない人とを結びつけば、企業も主婦も大変助かるのではないかと発想で、資本金380万円で会社を設立した。

その頃は、自分自身の就職活動、会社回りが実は人材派遣の営業活動を兼ねていた。当時、学習塾をやっていて500人くらい生徒がいたが、そのお母さんとその友達の方を1,000人くらいスタッフに登録して、就職活動で人事部の人と会う時に、人材派遣の営業と自分の就職活動を同時に行った。

最初は名刺を持って回ることさえ知らなかった。それから、ガリ版で、キーパンチャーや英文タイプのできる女性を時間当たりいくらかで派遣しますと刷って回った。朝から晩まで、1日200社ぐらい回った。1週間に1社か、1か月に1社、返事があった。なり振りかまわずやって、最初に、和文タイピストを求めている阪急百貨店と契約を結ぶ。すると、「ここに派遣しています」という実績ができた。このことが大きな信用となった。

得意先をいかに増やすか、派遣スタッフをいかに確保するかは、事業化の成否を決める問題であった。やがて、定期的に新聞広告を出し派遣スタッフの拡充に努めていたものの、まず仕事がないと話にならないので、どうしても営業優先となった。地道な営業活動を行う中で、机と電話と知恵だけが頼りの人材派遣事業において、企業と主婦労働を結び付けるためには得意先からの信用が最も肝要だ、と肌で感じるようになった。

信用を掴むためには、企業を一社一社訪問して口説いて回るやり方と、高い値打ちを身につけて自らのプレゼンスを社会に注目してもらうやり方の2つがある。南部氏は毎朝社員の前で、「光る光る、頭が光る、額が光る、一番輝いて光るのは足の裏である」という詩人坂村真民の詩の一節を繰り返したが、とにかく足で稼ごうと襪を飛ばした。また、創業後まもなく大阪の地盤がまだ固まっていない時期（76年11月）に東京への進出を果たしたことや、大阪の本社（77年7月）や後述する東京のオフィスを一等地のビルに移転したことなどの並外れた行動をとった。この2つの努力を通じて得意先の開拓が順調に進み、事業基盤が固まるようになった。

東京では、78年、日本プレスセンタービルにオフィスを構えた。身分不相応ともいえるビルにこだわったのは、サービス業は一等地に城を構えるべしという自分なりの考えがあったからだ。メーカーなら工場や研究所に資金やエネルギーを投入するように、サービス業は、オフィスそのものに理念とか信頼とか明るい未来を表現するものである。だからこそ、まだ実績も知名度もない当時の会社としては、なんとか一等地に看板を掲げて信頼を獲得しなければならないと考えた。その頃、人材派遣を好ましく思わない日本新聞協会による派遣スタッフ募集広告の掲載拒否という問題が持ち上がるが、プレスセンタービルという一流ビルに入っていたことが解決につながった。

創業当時は、主婦労働は外部資源とみなしていたが、得意先が増えるにつれて、派遣スタッフの確保や教育が課題となった。次第に、先に派遣スタッフありきと考えるようになった。創業4年後の80年、女子学生を対象とした無料の能力開発機関であるテンポラリーガイダンスプラザ、非営利組織の中老年能力開発研究機構を設けた。ガイダンスプラザの発表には問い合わせが殺到した。また、81年には働く女性の能力開発を目的としたサークルであるサンパティックを設立した。ネットワーク拠点を作り女性や中高年者を組織化して、女性の社会進出や高齢化社会の到来という社会問題の解決に取り組んだ。

得意先に対しては、毎年春に派遣料金の値上げを行った。それは、派遣スタッフの生活を安定させ、同時に上述の能力開発を通じてスタッフの能力・技能の向上に努めたいからであった。派遣スタッフによい職場を提供し、さらなるスキルを身につけてもらい、就労意欲を向上させるために、毎年値上げをする。これはまた、同社の社員のプライドを維持することになる。社員にリーダー企業としての誇りを持たせ、それによって会社エネルギーを確保しようとした。

創業した時代は、オイルショックの影響もあり、各企業ともに経営縮小を余儀なくされていた。このため、派遣ビジネスは多くの企業から歓迎され、南部氏の事業は急成長を遂げたが、一方で、同業者間の競争は激しく決して平坦な道ではなかった。

ブックオフ／坂本孝氏

坂本孝氏が、1990年5月、神奈川県相模原市に「BOOK OFF」直営1号店をオープン、91年にブックオフコーポレーション株式会社を設立した。新古書店の草分け的存在で、現在、業界最大手である。2004年、東京証券取引所市場第二部に上場し、翌年、同一部に指定変更した。創業から20年でおおよそ1,000店舗を有するチェーンに成長した。橋本真由美氏（現取締役相談役）が2006年、社長に就任。パートタイマー出身者が東証一部上場企業の経営トップに就くのは珍しく注目を浴びた。

坂本氏は1号店を開いた当時、リサイクル業は古く汚いものを扱う仕事と認識されていたため、社員として働く書店経験者の人材確保は困難だった。求人情報誌などで募集をかけても社員は集まらず、パート／アルバイトしか採用できない。本の詰められた箱は腰にこたえる重さである。中古品販売業のイメージは悪く、当初は信用組合にも融資を断られた。⁴

そこで、専門向けに稀少な古書を扱う古本屋の雰囲気ですべて壊して、一般客向けの新刊書店のような綺麗な店を作り、新しい古本をたくさん並べた。綺麗であること、最近発行された一般本であること、これを特徴として新刊書店に限りなく近づけようとした。

古本は綺麗に加工し直す。専用のグラインダーで側面を削り、表紙を洗剤でクリーニングする。売り場は新刊書店と同じように照明の明るい店にした。ところが、欲しいと思う本が必ずしも集まらない。結局、品揃えは店の周囲の消費者が持ち込んでくれた古本で構成するしかなかった。品揃えを放棄する代わりに、次のようなわかりやすい価格を設定した。坂本氏とパート／アルバイトとが現場で試行錯誤を重ねた末、生み出した基本ルールである。

- ① 消費者が持ち込む読み終わった本を、定価の10%で買い取り、クリーニングし、店頭で定価の

50%で販売する。

② 買取から3か月以上たった売れ残り品と、在庫が5冊を超える過剰在庫は100円で販売する。

創業当初は、古本屋から古書を仕入れた。しかし、上手い具合に品が揃わない。そこで、坂本氏は店の周りの消費者から読んでいらなくなった古本を直接買い取ろうと考えた。だが、消費者からどう仕入れるのかの工夫が重要であった。はじめは、「古書高値買い入れ」というチラシを、学生バイト20人を率いて店から1km圏内に撒いた。しかし、どれだけ撒いても、本は集まらない。

「読み終わった本、お売りください」。チラシの呼び掛け文を変えるとようやく、本が集まり始めた。古本屋の店先などによく掲げられている「本買います」という言葉は、店がお客さまよりも上の立場から言っている決まり文句である。お客さまより下の立場からお願いする口調の「本お売りください」にしたことが、成功の要因であった。このキャッチコピーは、創業当時にパートタイマーであった橋本氏（前掲）が考案した。

また、従来の古本屋にあった目利きという要素もなくした。ブックオフでは、古本の価値は外観の汚れ具合によって決めた。目利きが存在すると、古本の買い取りは暗黙で不透明な査定になるため、素人でも古本の買い取りができる単純明快なシステムを考案した。上述の通り、綺麗な状態なら定価の10%、あとは文庫かコミックかの種類ごとに4段階（特A、A、B、C）の買い取りの査定を設定した。このシステムは、素人の店長であっても店の経営を行えるようにし、フランチャイズ（FC）展開を容易にした。

1号店開店の8か月後、直営2号店を出店したが、売上は1か月300万円。赤字を出し続けた。一旦、閉店を決めるが、それに反対したパート／アルバイトの頑張りによって、1992年1月は500万円を売り上げた。年末年始を休まずに営業したことで、大掃除などによって多くの本が持ち込まれ、商品構成が充実したことが、年始の売れ行きに好影響を与えた。それまでは、仕入れの大切さがわかっていなかったのである。

最初は持ち出しで、創業2年目から黒字転換できたが、その理由は、仕入れに力を入れて商品構成をしっかりとしたこと、価格戦略を明確に打ち出したことであった。売上高は92年386百万円、93年793百万円、94年1,794百万円と急拡大した。

リブセンス／村上太一氏

村上太一氏は、2006年、大学1年在学時に、インターネットでアルバイト情報サイト「ジョブセンス」を運営する株式会社リブセンスを資本金300万円で創業した。それからわずか5年後の2011年、東京証券取引所マザーズ市場へ上場を果たす（翌年、東証一部へ市場変更）。「幸せから生まれる幸せ」を経営理念とし、現在、提供するサービスは「成功報酬型」を特長としている。⁵

村上氏は、広告の常識を変えようと考えた。新聞や雑誌では求人広告を出すだけで費用がかかる。長く広告を出そうとすればそれだけ費用がかかる。この広告費は応募者数とは一切関係ない。広告費を最初に受け取るのである。そこで、インターネットを利用して、求人企業は無料で募集広告を掲載する。それに求職者が応募すれば、その時点で応募1件当たり4,000円の広告費が発生する情報サイ

ト「ジョブセンス」を作った。広告を見た求職者から応募が無ければ無料のままである。しかし、このサービスは求人企業に支持されなかった。

サービス開始後半年を経た2006年11月、求職者の応募ではなく、採用が決まらなると広告費が発生しないという仕組みに変えた。応募者の採用という成果が得られて初めて費用が発生するシステムである。これは成功報酬型で、サービスに求める「成果」が達成された時点でクライアントから報酬を受け取る料金モデルである。収入を得るためのハードルは高くなるが、わかりやすくなった仕組みは、広告を出す企業に大きなメリットになった。

一方で、アルバイトを探す求職者にも、何かメリットを与えられないだろうか。それが採用祝い金であった。求職者が、募集広告を見て、気に入ったアルバイトがあれば、応募して面接を受ける。採用になれば、リブセンスから最大2万円の祝い金がもらえる。これは求人企業が支払う成功報酬に連動している。「バイトを探すには交通費などもかかるので、そのいくらかでも還元できれば」との思いである。この時、一部のジャンルの求人では採用一時金のようなものが存在したが、総合アルバイトサイトではなかった。採用祝い金の導入が口コミで若者の間に広がり、彼らの支持を集めた。

また、アルバイトの求職者の行動に注目すると、彼らは最初にインターネット上で検索サービスを利用する。ここで重要になるのは、検索結果で上位になるための検索エンジンの最適化（search engine optimization: SEO）である。SEOとは、サーチエンジンの検索結果のページの表示順の上位に自らのWebサイトが表示されるように工夫すること、また、そのための技術やサービスをさす。リブセンスは、検索で上位に表示できるツールの開発など自社技術を蓄積してきた。2007年、アルバイトというキーワードを入力すると、「ジョブセンス」が検索サイトのトップに表示されるようになると、求職者からのアクセスも、求人広告の申し込みも一気に増えた。

ところで、村上氏が起業を決めたきっかけは、アルバイト募集のビジネスプランが大学のベンチャーコンテストで最優秀賞に選ばれたことであった。その後、起業で必要となる営業スキルを身に付けようとアルバイトを経験する。その時、法人営業は簡単にアポイントがとれる仕事ではないこと、電話をかけてもかけても断られることを肌で感じた。創業後は、この体験を参考にしながら、「大学公認ベンチャーのリブセンスの村上です」と、企業の受付を突破して人事担当者につなげてもらうコツをつかんでいった。

採用成果報酬・採用決定者にお祝い金贈呈のビジネスモデルに変更するまでの旧情報サイトはほとんど注目されなかったため、キャッシュフローは赤字続きであった。2006年末には追い詰められて事業の売却を真剣に検討したほどである。しかし、「仮に売却したとしても絶対にまた新しい会社を作らうだろう。だったら今の会社をそのまま続けても変わらない」と考え直して踏みとどまった。

ビジネスモデルを変更してもすぐに成果が現れるわけではなく、初年度の年間売り上げは450万円。このうち、200万円はSEOのコンサルティングによるもので、事業としてはわずか250万円であった。ようやく、2007年2月頃から売上が上向いてきた。3月には関東を中心にサービス展開していたのを、全国展開に切り替える。2年目の売上は72百万円。3年目は321百万円、経常利益153百万円。事業が軌道に乗り始めた。

5. 考 察

パソナの人材派遣事業は、働く場所を欲する女性を支援することによって経営縮小を余儀なくされた企業に新しい柔軟な雇用形態を提案した。ブックオフの新古書販売は、綺麗な最近発行の一般本を提供することで従来の古本屋のイメージを変えた。リブセンスのアルバイト情報サイトは、求人広告の常識を変えて、採用成果報酬・採用決定者にお祝い金贈呈という画期的なビジネスモデルを生み出した。

買い手（需要側）との関係

人材派遣は決して新しいものではなかったが、パソナは、企業に対して必要な時に必要な人を必要な人数だけ供給するジャスト・イン・タイムの派遣を行い固定費である人件費の抑制を約束し、支持を集めていった。オイルショックによる経営の悪化に直面して、企業は、非正社員である派遣スタッフに対して、環境変化に適応するように、雇用量調整という量的柔軟性や、人件費抑制という金銭的柔軟性を期待したといえよう（Atkinson, 1985）。費用面からみれば、派遣スタッフは変動費として正社員に代わって弾力的に機能したといえる。

ブックオフでは、従来型の古本屋の価値観ではなく、古本の価値を汚れ具合によって決めた。買い取った古本をクリーニングして綺麗な本にすること、明るい店舗にすることなど古本としての新しい価値を付加することで新刊書に近づけ、定価の50%オフを保証して顧客の支持を得ていった。定価の半額は、新刊書が再販制度に守られていることを逆手にとった明快な価格設定であった。

リブセンスでは、求人広告の掲載費用の概念を出稿時点ではなく、採用できた時点という成功報酬型に変え、成果を保証した。企業は求人しても採用者がいなければ費用面でのリスクを負う必要がない。

ジャスト・イン・タイムの人材供給によって固定費の抑制を保証、古本としての価値・定価の半額を保証、アルバイトの採用という成果を保証というように、いずれの企業も買い手（需要側）に対して自発的に人質を供出している。

売り手（供給側）との関係

市場型ビジネスの場合は、買い手である需要側との信頼構築は勿論だが、供給側における価値をどのように担保するかが重要な鍵を握る。

パソナでは、創業当初は得意先の営業を優先したが、やがて、派遣スタッフの賃金の値上げや教育支援の重要性に気づいた。そして、派遣スタッフの生活を安定させ、同時にスタッフ教育、能力・技能の向上に努めるために、毎年、得意先に派遣料金の値上げを要請した。これは、生活や教育にコミットしたことを示す。

古本の価値を汚れ具合によって決めるブックオフでは、綺麗な状態なら定価の10%で買い取る。従来の古本屋における買取価格は、古本屋主導であり古本屋の主観的判断で決まる。ブックオフは本を売りに来る人を大切なお客さまとして捉えた。売り手にとって気持ちがよく、また、買取価格のルー

ルが明確なため安心して本を売ることができた。店の現場はパート／アルバイトが主力であったので計算しやすいわかりやすいルールを作ったことが、消費者である売り手の支持を得ることになった。

リブセンスは、求職者が採用になれば、求人企業が支払う成功報酬の中から最大2万円の祝い金を贈ることにした。収入を公正に分配し求職者を大事にする姿勢の表れである。

以上のように、金銭面においてわざわざ費用を負担してインセンティブを与えたり、透明性を保証するなどして売り手（供給側）の信頼を築いたといえよう。

信頼を生むシグナル

人質は合理的な信頼を得るが、その効果は一時的である。非合理的な信頼も得るには、ベンチャー企業は、信頼できるコミットメントと解釈してもらえるシグナルを発する必要がある。

パソナの場合は、非営利的側面から能力開発機関や拠点を設け女性の社会進出を支援した。これは社会的に大きな反響を呼び、求職者だけでなく求人企業に対しても社会問題の解決に取り組む姿勢を示すシグナルになった。非営利というカテゴリー情報やどのくらい頼りになるかの情報が代表的ヒューリスティックによって信頼を高めたと考えられる。

大量に情報が発信されるウェブでは、最も貴重な資源は人々の注意である。バーチャルのウェブサイト運営するリブセンスは、人々の注意を集めるために、検索エンジンで上位にランキングされるようSEOの技術を蓄積してきた。検索サイトで上位に表示されることは、求職者だけでなく求人企業に対しても多くの人が利用していることを示すシグナルと映り、代表的ヒューリスティックで信頼が形成された。

古書高価買い入れは、今までの古本屋の台詞である。ブックオフは新しい古本と捉えて、「読み終わったらすぐ持ってきてもらう本」と考えた。また、買い入れではなく、お客様に頭を下げる姿勢を伝えるために、「お売りください」とした。売り手よりも低い目線に立った「読み終わった本をお売りください」というリサイクルや環境保護を呼び掛けるシグナルが、売り手との距離を縮め、親近感や信頼を築ききっかけになった。ブックオフの場合は、読み終わった本の売り手が、別の新古書の買い手にもなる。売り手の信頼が消費者全体へ波及していったと考えられる。同じ価値観を有していると感じる価値の類似性ヒューリスティックにより信頼が生み出された事例である。

本稿で取り上げた企業は、買い手、売り手に対する人質の供出だけでなく、彼らを引き付けるシグナルを発している。表2にまとめているように、売り手に対して各社は賃上げ、買取価格、祝い金といった金銭面や経済的合理性の人質を供出し合理的信頼を築こうとした。一方、シグナルをみると、非営利の能力開発（パソナ）、環境保護に繋がるリサイクルの推進（ブックオフ）、検索サイトの注目度（リブセンス）と、いずれも社会的側面の色彩が濃い。こうしたシグナルがヒューリスティック処理で非合理的な信頼を形成した。

売り手だけに注目すると、シグナルの発信と人質の供出には因果関係が強く意識されていることがうかがえる。能力開発と賃上げ、買取価格とリサイクル推進、祝い金と注目度のように、シグナルまたは人質のどちらかが原因となり、結果となっている。各社は、シグナルの発信と人質との因果関係をいっそう明確にすることによって、売り手との信頼を高めた。その結果、多くの売り手に注目され

表2 人質の供出、シグナルの発信

	買い手に対する人質	売り手に対する人質	売り手に対するシグナル
パソナ	ジャスト・イン・タイムの供給による人件費抑制	賃金の値上げ	非営利の能力開発
ブックオフ	新古書としての価値（新しさ、綺麗さ、50%オフ）	明快で透明な買取価格	低い目線からリサイクル呼びかけ
リブセンス	アルバイト採用の成果	採用祝い金	検索上位の注目度

そのことが、買い手の売り手への信頼を高めたと考えられる。

買い手と売り手の好循環

企業は派遣スタッフやアルバイトに、正社員とは違って、量的柔軟性・金銭的柔軟性を期待している。また、消費者は古本に対して、新刊書よりも経済的であることを求めている。例外はあろうが、これが一般的な認識である。しかし、派遣スタッフやアルバイト、古本をできるだけ充実させて、質的な向上に努めればどうなのだろうか。具体的には、市場型ビジネスの事業主体であるベンチャー企業の場合は、売り手の信頼を得ると同時に、買い手から見た売り手に対する信頼を高める工夫が重要になる。

つまり、買い手の信頼を得ようとするれば、売り手から強固な信頼を獲得することが必要である。売り手の信頼を得れば、人材やもの（本）が集まりやすく、そうしたことが買い手に伝えられて、彼らの信頼を高める。ブックオフのように、売り手が買い手にもなる場合は先に売り手ありきの姿勢がいつそう求められる。人質供出とシグナル発信、この2つをいち早く、因果の関係で組み合わせることで売り手の信頼を強固に築き、より多くの買い手を集めることになる。

求職する人材や仕入れる品が増えれば質的に充実する。確実に採用できたり、買いたい本があることがわかると、求人企業や商品の購入者が増えて、好循環が生まれる。こうした買い手と売り手の好循環は、ヒューリスティック処理で信頼として判断されるシグナルの発信が一定の役割を果たしている結果でもある。

人材派遣事業や、新古書チェーン店事業では、パソナやブックオフに追随して、新規参入が相次いだ。また、アルバイト情報サイト運営では、100社以上の企業がリブセンスのビジネスモデルを真似ている。同業者間競争でのサバイバルが、こうした信頼構築の方法を生んだとも考えられる。

6. 結 論

本稿では、ベンチャービジネスという枠組みの中で、市場型ビジネス、その主体となるサービス系ベンチャー企業に注目した。ベンチャー企業がスタートアップ期に買い手と売り手との間で早期に信頼を構築する糸口について検討を行い、実務上有益な示唆を得ることが研究の目的であった。模倣されやすいサービス業にあっては、追随してくる同業者との競争上、信頼構築にはスピード感が求めら

れる。

そこで、市場型ビジネスの場合は、買い手とベンチャー企業の信頼の程度は、実は、売り手とベンチャー企業との信頼関係に依存するのではないかと考えられ、売り手との信頼は、人質の供出に加えて信頼のシグナルとなるような情報を組み合わせれば高まる。このとき、どのような情報をどのように組み合わせれば大きな効果を生むのかを明らかにしようとした。

売り手に対して各社は賃上げ、買取価格、祝い金といった金銭面や経済的合理性の人質を供出し合理的信頼を築こうとした。一方、シグナルをみると、非営利の能力開発（パソナ）、環境保護に繋がるリサイクルの推進（ブックオフ）、検索サイトの注目度（リブセンス）と、いずれも社会的側面の色彩が濃い。こうしたシグナルがヒューリスティック処理で非合理的な信頼を形成した。

売り手だけに注目すると、シグナルの発信と人質の供出には因果関係が強く意識されていることがうかがえる。能力開発と賃上げ、買取価格とリサイクル推進、祝い金と注目度のように、シグナルまたは人質のどちらかが原因となり、結果となっている。各社は、シグナルの発信と人質との因果関係をいっそう明確にすることによって、売り手との信頼を高めた。その結果、多くの売り手に注目されそのことが、買い手の売り手への信頼を高めたと考えられる。

人質という合理的な信頼と社会的側面の色彩が濃いシグナルがもたらす非合理的な信頼が、因果の関係で組み合わせる。この組み合わせが、信頼を長続きさせる一因にもなった。

ベンチャー企業と買い手や売り手の信頼関係について、今回は、どちらかといえば売り手との関係に注目した。今後は、さらに対象を広げ、社会に対する信頼構築について考察してみたい。また、可能ならば定量的な分析も試みられるよう取り組みたい。

注

- 1 抑止の信頼性、計算思考の信頼性、相關的信頼性、制度的信頼性の4つのタイプを示している。
- 2 真鍋、延岡（2002）は合理的信頼と関係の信頼に分類している。
- 3 記述は次の文献を参考にした。南部靖之（2001）『この指とまれ』講談社、「私はこうして創業期の危機を乗り越えた」『財界』1999年3月16日号、野口均（1999）『働を創る』『フォーブス』1999年4月号、曾浩（1993）『新しい事業の創造と展開のプロセス』『経済学研究』43（3）、110-127。
- 4 記述は次の文献を参考にした。「ブックオフコーポレーション株式会社 創業者 坂本孝」『ベンチャー通信』2号（2000年10月号）（<http://www.v-tsushin.jp/search/details/000877/02.html>）、グロービスMBAブックオフ探検隊（2004）『ブックオフ情熱のマネジメント』日経BP企画、村野まさよし編（2003）『ブックオフの真実』日経BP社、倉光弘己（1996）『成功中堅企業に学ぶ新規事業開発手法』『ビジネスインサイト』1996年秋号、60-77。
- 5 記述は次の文献を参考にした。上阪徹（2012）『リブセンス 生きる意味』日経BP社、ドリームゲートスペシャルインタビュー MY BEST LIFE挑戦する生き方（http://case.dreamgate.gr.jp/mbt_t?id=995）、KENJA GLOBAL（http://www.kenja.tv/detail_11334.html）

参 考 文 献

- Atkinson, J. A. (1985). Flexibility, uncertainty and manpower management. *IMS Report* (Institute of Manpower Studies), 89.
- Earle, T. C. (2010). Trust in risk management: A model-based review of empirical research. *Risk Analysis*, 30, 541-574.
- Hardin, R. (1991). Trusting persons, trusting institutions. In R. J. Zeckhauser (ed.), *Strategy and choice* (pp.185-209). MIT Press.
- Hardin, R. (1992). The street-level epistemology of trust. *Politics and Society*, 21, 505-529.
- Johnson-George, C., & Swap, W. C. (1982). Measurement of specific interpersonal trust: Construction and validation of a scale to assess trust in a specific other. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43 (6), 1306-1317.

- Kahneman, D., & Tversky, A. (1972). Subjective probability: A judgement of representativeness. *Cognitive Psychology*, 3, 430-454.
- 北見幸一 (2009) 「企業における社会関係資本とパブリックリレーションズ: 社会との関係構築による資本蓄積とパブリックリレーションズ定義の再考」『メディア・コミュニケーション研究』56, 135-179.
- Luhmann, N. (1973). *Vertrauen, ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexitat*, 2. Erweiterte Auflage. (大庭健, 正村俊之訳 (1990) 『信頼—社会的な複雑性の縮減メカニズム—』勁草書房)
- Luhmann, N. (1979). *Trust and power*. Wiley.
- 真鍋誠司, 延岡健太郎 (2002) 「ネットワーク信頼の構築—トヨタ自動車の組織間学習システム」『一橋ビジネスレビュー』50(3), 184-193.
- 森田修 (1996) 「信頼の制度分析: サーベーター長期契約・評判システム・交渉ゲーム」『東京大学社会科学研究所ディスカッションペーパー』J-51.
- 中谷内一也, 渡部幹 (2005) 「人質提供が信頼性評価におよぼす影響—自発的供出と行為実績の効果—」『心理学研究』76(3), 235-243.
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How american business can meet the japanese challenge*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Schelling, T. C. (1960). *The strategy of conflict*. Harvard University Press.
- 和田充夫 (1998) 『関係性マーケティングの構図: マーケティング・アズ・コミュニケーション』有斐閣.
- Williamson, O. E. (1979). Transaction-Cost economics: The governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*, 22(2), 233-261.
- Williamson, O. E. (1983). Credible commitments: Using hostages to support exchange. *The American Economic Review*, 73(4), 519-540.
- 山岸俊男 (1998) 『信頼の構造—こころと社会の進化ゲーム』東京大学出版会.
- 山岸俊男, 小見山尚 (1995) 「信頼の意味と構造—信頼とコミットメント関係に関する理論的・実証的研究—」『INSS (原子力安全システム研究所)』Journal 2.

Clues on Building Trust at Start-ups: A Case of Market Business Model

Masanobu Kita

Abstract

Focusing interest on the relationship between start-ups and customers, clues on building trust at start-ups were studied. Start-ups picked up in this article have a distinctive market business model that should combine sellers with buyers.

The extent of how far buyers have trust in start-ups depends on the relationship between sellers and start-ups in market business model. The trust in sellers will be raised by combination of hostage posting and signals. At that time, it would be made clear what kind of signals and how signals are well matched with hostage posting in order to have good effects on trust.

Start-ups offered such hostages as higher wages, purchase price, celebratory bonus, and built rational trust in sellers. On the other hand, signals were socially-tinged, human resources development by nonprofit sectors, recycle movements leading to the protection of the environment, and attention at search sites, for example.

Those signals built irrational trust by heuristics and included the relation of cause and effect to hostage posting, like as human resources development to higher wages, recycle movement to purchase price, attention to celebratory bonus. Start-ups built trust in sellers by making clear the relation of cause and effect. Finally lots of sellers paid attention to them. That fact raised trust in buyers.

Keywords: Rational trust, Irrational trust, Hostage posting, Heuristics, Signal